



Sociology of Education

Presenting a Developed Model of Competency-Based Succession Planning in Training-Oriented Organizations

Mahdi Khodaparast¹ , Davood Kiakojouri² *, Seyyed Javad Mortazavi Amiri³ , Syeed Ahmad Jafari Kalarijani⁴ 

1. PhD Student, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Mathematical Statistics, Chalous Branch, Islamic Azad University, Chalous, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** davoodkia@iauc.ac.ir

Research Paper	Abstract
<p>Receive: 2024/06/09 Accept: 2024/08/04 Published: 2024/11/26</p> <hr/> <p>Keywords: Succession planning, competence, human resources, talent identification, organizational support and advocacy.</p> <hr/> <p>Article Cite: Khodaparast M, Kiakojouri D, Mortazavi Amiri J, Jafari Kalarijani A. (2024). Presenting a Developed Model of Competency-Based Succession Planning in Training-Oriented Organizations. 10(2): 339-351.</p>	<p>The aim of this research is to present an advanced model of competency-based succession planning in education-oriented organizations. This research is applied-developmental in terms of its purpose, descriptive in terms of data collection and cross-sectional survey method. The statistical population of the research includes 8000 staff and administrative staff of five national and free universities, of which 366 were selected using the Cochran formula using cluster random sampling method. A questionnaire was used to collect research data. Data analysis was performed using SPSS and AMOS statistical software. This research has 7 components (key competencies and abilities, determining succession policy, value-based foundation, organizational support and support, strategic planning in the field of succession planning, talent identification and formation of talent pool, training and improvement of talents). The results showed that the research model has a good fit, in other words, the general indicators confirm that the data well supports the patterns.</p>



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2031732.1576>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

ارائه مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور

مهدی خداپرست^۱، داود کیاکجوری^{۲*}، سید جواد مرتضوی امیری^۳، سیداحمد جعفری کلاریجانی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول).

۳. استادیار، گروه امار ریاضی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: davoodkia@iauc.ac.ir

مقاله تحقیقاتی	چکیده
<p>دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴</p> <p>انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶</p> <p>واژگان کلیدی: جانشین‌پروری، شایستگی، منابع انسانی، شناسایی استعدادها، حمایت و پشتیبانی سازمانی.</p> <p>استناد مقاله: خداپرست م، کیاکجوری د، مرتضوی امیری ج، جعفری کلاریجانی ا. (۱۴۰۳). ارائه مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۲): ۳۳۹-۳۵۱.</p>	<p>هدف این پژوهش ارائه مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور می باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای، از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و با شیوه پیمایشی - مقطعی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی و اداری پنج دانشگاه سراسری و آزاد به تعداد ۸۰۰۰ نفر می باشد، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۶ نفر از آنان با روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها ی پژوهش، از پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و AMOS صورت گرفت. این پژوهش دارای ۷ مولفه (شایستگی ها و توانایی های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین بروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین بروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می باشد. نتایج نشان داد که مدل پژوهش از برازش مناسبی برخوردار می باشد و به عبارتی شاخص های کلی این مورد را تأیید می کنند که داده ها به خوبی از الگوها حمایت می کنند.</p>



<https://doi.org/10.22034/ijes.2024.2031732.1576>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

با افزایش روز افزون پیچیدگی‌ها در روابط بین فرد سازمان و محیط پیرامون سازمانهای امروزی ناگزیرند که برای مواجهه با چالش‌های این عصر فرایبچیده، از زاویه‌ای نو به مباحث موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نگریده و رویکرد تحول‌گرا و جدیدی را در برابر سرمایه‌های انسانی خود که باید متشکل از کارکنان و مدیران دانشی و چند مهارتی باشند اتخاذ نمایند (Janahmadigol et al, 2022). افزایش رقابت و ضرورت رشد و دستیابی سازمان‌ها به وضعیت بالاتری از کیفیت کارکنان و بهره‌وری الزام می‌کند که سازمانها در آینده به رهبران، مدیران و کارکنانی به مراتب تواناتر، شایسته‌تر و مستعدتر نیازمند باشد و از آنجائیکه منابع انسانی ارزشمندترین منابع هر سازمانی محسوب میشوند این امر با تلاش کوشش و ایجاد هماهنگی و به‌کارگیری مدیرانی توانمند محقق میشود (Sina et al, 2021). شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد مؤثر می‌باشد. مجموعه رفتارهای عملکرد فردی قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری و حیاتی برای عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانی و فردی می‌باشد. مشخصه‌های ویژه فرد که منتج به عملکرد مؤثر و فوق‌العاده در یک شغل می‌شود. بحث‌های زیادی در مورد این ابعاد وجود دارد که آیا شایستگی‌ها منحصر به یک شغل خاص می‌شود یا این که ماهیتی عام دارند (Modarresi & Seyed Naghavi, 2021). بنابراین باید اذعان کرد که مدیریت و توسعه‌ی شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگی‌های موردنیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از این عملکرد تشخیص و پاداش داده می‌شود. داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که ما فرصت‌های خود را بشناسیم تا افرادمان بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا مدیریت پویا و توسعه شایستگی که توسعه افراد است، یک پیش‌نیاز برای موفقیت است (Hajili, 2022).

در محیط رقابتی و پویای امروزی، جانشین‌پروری به علت رقابت شدید بین‌المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش‌ازپیش مطرح می‌شود. اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کار است. تحولات فناوری، جهانی‌شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌های فشرده، کاهش وفاداری در کارکنان، جابجایی، جهانی‌سازی، تمایل به اقتصاد دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و ... ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (Daniyali Deh Hoz et al, 2018). جانشین‌پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده تر مدیریت و برنامه ریزی جانشینی به سازمان اطمینان میدهد که کارکنان مناسب و شایسته را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد مناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارتهای کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمتهای جدیدی که در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد میشود جانشینان مناسبی باشند (Azar & Khorrami, 2020).

جانشین‌پروری، رمز موفقیت در عرصه فعالیت سازمان‌ها که در محیط پویا و رقابتی هستند، می‌باشد. تغییر و تحولات محیطی، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد آورده، به‌طوری‌که مدیران واقف هستند که تقویت استعدادها از طریق نظام جانشین‌پروری، تأثیر مستقیمی بر نتایج سازمان‌ها داشته و به رشد آن‌ها کمک می‌کند و باید در دنیای پرقابته امروزی، برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده‌ی نیروی کار داشته و جانشین‌پروری را که شامل شناسایی استعدادهای انسانی، تربیت و نگهداری افراد برای پست‌های کلیدی می‌باشد را به‌عنوان یک ضرورتی استراتژیک در سازمان به‌کارگیرند (Fayez & Abdolali Pur, 2022). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند و هدفمند در یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم اثربخشی کارکنان در سمت‌های کلیدی، نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق به پیشرفت فردی است (Azar & Khorrami, 2020). جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین راه‌کارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق اهدافی نظیر شایسته‌پروری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقاء، تأمین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان و درنهایت تحول سازمانی دنبال می‌شود (Mostafapur, 2018). اساساً جانشین‌پروری فرآیندی دانش‌محور بوده و محصول و نتیجه کار است. تحولات فناوری جهانی شدن نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت‌ها، فشرده کاهش وفاداری در کارکنان جابجایی جهانی سازی تمایل به اقتصادی دانش‌محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز تغییرات فزاینده تنوع نیروی کار تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و غیره ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کند (Beygi et al, 2022).

توسعه و تغییر سازمان‌ها از توسعه و تغییر مدیران آن آغاز می‌شود؛ بنابراین، پرورش و توسعه مدیران و کارکنان بر مبنای پارادایم‌های جدید، برخورداری از نگرش متناسب با آن و کاربرد رویکردهای مناسب در پرورش مدیران برخوردار از صلاحیت‌های لازم برای برخورد و مواجهه با محیط متغیر پیچیده و گسترده‌ای که آموزش عالی در سطح داخلی و جهانی با آن مواجه است یک ضرورت حیاتی به شمار می‌رود (Yenney Caolfionn, 2018). از این رو دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیز از این تحولات در امان

نموده‌اند و اخیراً با گستره‌ای از چالش‌های توسعه مدیریت روبه‌رو هستند. علاوه بر اعمال فشار برای جایگزین پروراندن مدیرانی که پست خود را ترک می‌کنند، تأثیرات محیطی نیز؛ نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران آموزش عالی را پیچیده‌تر ساخته و منجر به کاهش تعداد داوطلبان پست‌ها شده است. آموزش عالی فقط نیازمند مدیران جدید نیست بلکه نیازمند مدیران جدید با قابلیت‌های جدید است (Yenney Caolfionn, 2018). از این رو اگر سازمان‌ها خواهان بقا در محیط پویا و رقابتی امروز باشند، الزامات زیادی باید در نظر گرفته شود. از مهم‌ترین این الزامات، پرورش جانشینانی برای به عهده گرفتن سمت‌های مهم مدیریتی (با دقت و به‌محض بلاتصدی شدن آن‌ها) است. در واقع، جانشین‌پروری شبیه مسابقه دو امدادی است که در مسیر و حرکت، مسئولیت را به دیگری واگذار می‌کند. در این مسابقه تیمی هر گروه که چوبش به زمین می‌افتد (اگر وقفه‌ای در جایگزینی پیش آمد) مسابقه را می‌بازد (Ghiyasi Nodshon et al, 2012). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در محیطی که به‌سرعت در حال تغییر است، و این عامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت بلندمدت مؤسسات آموزش عالی می‌باشد (Ahmad & Keerio, 2019).

اکثر اساتیدی که آرزوی ریاست گروه و یا پست‌های مدیریت داخلی سازمانی را دارند از فرآیندهای جانشین‌پروری در مؤسسه خود بی‌اطلاع هستند. این تفسیر اهمیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برجسته می‌کند و بر نیاز عمومی به شفافیت محیطی تأکید می‌کند. از این رو برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به رهبران سازمانی فرصتی برای بهینه‌سازی، تجدید و احیای سازمان خود با اطمینان از انتقال موفقیت‌آمیز رهبری می‌دهد. برخلاف مسیرهای رهبری در ارتش، شرکت‌های تجاری و مدیریت بیمارستان، جانشینی برنامه‌ریزی شده برای صندلی‌های گروه دانشکده‌ها و ریاست مؤسسات آموزش عالی توجه کمی را به خود جلب کرده است (Rayburn et al, 2015). رویکردهای مختلف برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای انتقال اضطراری و برنامه‌ریزی شده ضروری است. اما طرح‌های جانشینی اضطراری باید همیشه وجود داشته باشد و مرتباً مورد بازبینی قرار گیرد و در صورت نیاز اصلاح شود. رؤسای دپارتمان‌های آموزشی باید بین یک تا پنج سال پس از انتصاب اولیه، جانشینی برنامه‌ریزی شده خود را بررسی نمایند. بحث جانشینی بین یک کرسی با رئیس دانشکده و یا دانشگاه نیاز به بحث‌های محتاطانه، متفکرانه و باز دارد. ارزیابی‌های عملکرد سالانه اعضای هیئت‌علمی بین بخشی به رئیس این امکان را می‌دهد تا به جانشینان بالقوه در کسب ویژگی‌های رهبری آینده‌محور و مبتنی بر مؤسسه که برای پست ریاست بخش آینده در نظر گرفته می‌شود، راهنمایی کند. با توجه مطالب گفته شده محقق تلاش دارد تا به این سؤال اصلی که مدل توسعه‌یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور چه می‌باشد؟ بپردازد.

مبانی نظری

جانشین‌پروری

(Henry Fayol, 1916) اولین فردی بود که در زمینه مدیریت جانشین‌پروری نظریاتی را ارائه داد. وی به عنوان یک نظریه پرداز مدیریتی در اوایل قرن بیستم با ارائه ۱۴ اصل مدیریتی تحولی بزرگ در زمینه مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نمود و تا به امروز نیز مورد توجه بوده است. امروزه سازمان‌ها برای رفع بحران‌ها و فشارهای ناشی از محیط که عموماً غافلگیرکننده، ناگهانی و پیوسته در حال تحول و دگرگونی‌اند، توجه ویژه خود را به‌جای پرداختن به محیط بیرون به درون سازمان معطوف کرده‌اند و راهبردهای مدرن و متفاوتی را دنبال می‌کنند. جانشین‌پروری به عنوان یک سیستم در حوزه مدیریت منابع انسانی این اطمینان را در سازمان ایجاد می‌کند که گردش منابع انسانی اثری فرساینده و مخرب بر سازمان ندارد. به بیانی ساده تر مدیریت و برنامه ریزی جانشینی به سازمان اطمینان میدهد که کارکنان مناسب و شایسته را برای تصدی مشاغل درخور آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت. همچنین برنامه ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه ای برای تعداد مناسب و شایسته ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت بیماری و ارتقای دیگر کارمندان و حتی سمت‌های جدیدی که در برنامه های آینده سازمان ایجاد میشود جانشینان مناسبی باشند (Azar & Khorrami, 2020). جانشین‌پروری راه خوبی برای شرکت هاست تا اطمینان حاصل کنند که کسب و کارها موجب ارتقا و پیشرفت همه کارکنان می‌گردد نه فقط آنهایی که در سطوح مدیریتی یا اجرایی هستند (Milaninejad & Jalalundi, 2023). جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد میباشد که میتواند موجب حفظ استعداد از درون سازمان گردد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع محیطی مطمئن نماید (Mohammadi Dayani et al, 2022). جانشین‌پروری، فرایندی است که طی آن نیروهای مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب میشوند. امروزه، مدیریت جانشین‌پروری از راه فرایندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها نام دارد. از راه این فرایند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب‌های کلیدی در سال‌های آینده شناسایی میشود و آنان از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی بتدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده میشوند (Rahimi & Sadeqiarani, 2023).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند. جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد. جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است. جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (Amini Dehaghi et al, 2023). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ابزاری کلیدی برای بقا و پایداری هر سازمانی است (Almessabi, 2017). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نشئت‌گرفته از راهبرد سرمایه‌ انسانی و به‌منزله فرایند ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانش برای آینده و تشویق افراد به توسعه است به عبارت بهتر، جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان بر جایگزینی پست‌های بدون تصدی تمرکز و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Diya & Mansor, 2019)

پیشینه پژوهش

(Khodaparast et al, 2024) به بررسی واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل توسعه یافته جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج نشان داد که ۷ کد ۵۳ مفهوم و ۲۴ مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد.

(Amini Dehaghi et al, 2023) پژوهشی با هدف تحلیل بر پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان انجام دادند. با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، الگوی نهایی ارائه شد. الگوی به دست آمده در مجموع شامل ۱۶ مؤلفه به عنوان پدیده جانشین پروری مدیریتی در ورزش قهرمانی بانوان در دو مرحله تعامل‌گرایی و ساختارگرایی بود. بنابراین جهت نهادینه‌سازی جانشین‌پروری در مدیریت ورزش بانوان علایق و طرز فکر زنان نسبت به پست‌های مدیریتی ارزیابی شود، فعالیت‌های مدیریتی زنان در ورزش رصد شود، افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی شناسایی شوند و در نهایت طرز عملکرد زنان در پست‌های مدیریتی جهت ارائه بازخورد مثبت و تقویت تصویر مثبت از مدیریت زنان بررسی و منعکس شود.

(Rahimi & Sadeqiarani, 2023) پژوهشی با هدف طراحی و تبیین نظام مدیریت جانشین پروری در صنعت آب و فاضلاب کاشان انجام دادند. فاز اول شامل شناسایی شایستگی‌ها از منابع علمی دانشگاهی و همچنین منابع شرکت آب و فاضلاب بوده است که هشتاد شایستگی در این مرحله شناسایی شد. در فاز دوم، شاخص‌های شناسایی شده، مورد ارزیابی مدیران و نخبگان شرکت آب و فاضلاب قرار گرفت که با استفاده از روش تحقیق دلفی، با ۳۳ شاخص شایستگی، مدل شایستگی مدیران شرکت آب و فاضلاب طراحی شد که شامل شایستگی‌های فردی، مدیریتی و شغلی بود. در فاز سوم به تفکیک چهار جایگاه مدیریتی در شرکت، شایستگی‌های شناسایی شده برای اولویت بندی، مورد نظرخواهی قرار گرفتند که با استفاده از تکنیک چند معیاره تاپسیس، اولویت بندی به تفکیک جایگاه‌ها انجام شد. همچنین وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین پروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارا می‌باشد.

(Ismailzadeh et al, 2023) پژوهشی با هدف ارائه الگوی جانشین پروری مهارت آموزی کسب و کارهای خانوادگی در صنایع غذایی خراسان رضوی انجام دادند. این تحقیق بنیادی و رویکرد کاربردی دارد و روش تحقیق آمیخته است. برای شناسایی شاخص‌ها از الگوی تحلیل محتوا استفاده شد، روابط بین متغیرها و ارزش آن از روش معادلات ساختاری (SEM) بدست آمد. جامعه آماری بخش کیفی شامل مطلعان و کارشناسان صنایع غذایی خراسان رضوی می‌باشند، نمونه‌گیری به روش گلوله برفی می‌باشد. همچنین جامعه آماری بخش کمی با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بررسی شد. گردآوری اطلاعات در بخش کیفی بصورت مصاحبه نیمه ساختار و بخش کمی بصورت پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف مذکور از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. یکی از روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود در مجموعه داده‌ها روش تجزیه عاملها یا تحلیل عاملی می‌باشد. با استفاده

از نرم افزار Lisrel مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدل تحقیق برای ضرایب تی بالای $1/96 \pm$ تا $2/58 \pm$ در سطح $0/05$ معنی دار می باشد و ضرایب تی بالاتر از $2/58 \pm$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. ضرایب مسیر و واریانس تبیین شده متغیرهای تحقیق و شاخص های برازش بدست آمده برای مدل آزمون شده نشان می دهد که شاخص RMSEA در مدل برآورد شده با میزان $0/064$ از سطح قابل قبولی برخوردار بوده و دیگر شاخص برازش مانند NFI، GFI، CFI و AGFI به ترتیب برابر با $0/97$ ، $0/94$ ، $0/95$ و $0/92$ همگی در سطح مناسبی هستند.

(Milaninejad & Jalalundi, 2023) پژوهشی با رویکرد بررسی علل و عوامل موفقیت استراتژی جانشین پروری در سازمان ها انجام دادند. در این راستا یک شرکت خصوصی در حوزه الکترونیک به عنوان سازمان نمونه جهت بررسی مدنظر قرار گرفته است. این پژوهش از نوع کاربردی است و جامعه آماری شامل 20 نفر از مدیران و معاونین شرکت می باشند. تجزیه و تحلیل آماری در نرم افزار SPSS 25 انجام شده است. بر اساس نتایج حاصله جانشین پروری مطلوب مدیران، سازمان ها و حتی کارکنان می باشد اما مهمترین مسئله در عدم موفقیت آن نقایص و محدودیت های فرایندی و تفکر سیستمی است.

(Janahmadigol et al, 2022) پژوهشی با هدف شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها و دسته بندی این عوامل از طریق اندازه گیری اندازه اثر آنها بر اساس تحقیقات پیشین به انجام دادند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده ها، توصیفی می باشد. ابزار اندازه گیری این پژوهش چک لیست فراتحلیل بود. داده های حاصل از مطالعه با استفاده از روش اندازه اثر با استفاده از نرم افزار فراتحلیل (TCMA 1) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این راستا مقالات ده سال اخیر در پایگاه های معتبر علمی داخلی و خارجی در این حوزه با توجه به کلیدواژه های مرتبط جستجو شد و بر اساس معیارهای درون گنجی خاص، 27 مقاله داخلی و خارجی جهت بررسی و تحلیل انتخاب شدند. نتایج تحقیق منجر به شناسایی 53 عامل مؤثر بر جانشین پروری در سازمان ها شد که از این میزان، تعداد 41 عامل معنادار و نهایتاً با دسته بندی صورت گرفته، 23 عامل دارای شدت تأثیر بالا بر مدیریت جانشین پروری قرار گرفتند که چند مورد از مهمترین آنها به ترتیب شامل: مدیریت تغییر و مدیریت فرایند، آماده سازی و برنامه ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می شود سازمان ها با توجه به مهم ترین این عوامل، زمینه های لازم برای تصمیم گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین پروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند.

(Mohammadi Dayani et al, 2022) به بررسی گفتمان کاوی جانشین پروری در یک سازمان دولتی با رویکرد انتقادی پرداختند. مهمترین یافته های بخش توصیف، استخراج 416 کد مثبت و 222 کد منفی بوده که پس از طبقه بندی 68 واژه کانونی مثبت و 53 واژه کانونی منفی تعریف شد. در مرحله تفسیر، معلوم گردید نوع نگرش نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی سرمنشا جانشین-پروری یا جانشین-هراسی است که مشتمل بر دو گفتمان عمده رویکرد استراتژیک و رویکرد سیاسی نسبت به انتصابات و مشاغل کلیدی بوده است. در مرحله تبیین، مشخص شد در سطحی بالاتر، مسائل مربوط به نظام سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی و اداری بر عدم تحقق جانشین-پروری سایه افکنده- و در وضعیت کنونی (عدم تحقق جانشین-پروری) سلطه نظام سیاسی بر سایر نظام های اجتماعی و فرایندهای وابسته به آن (نگرش سیاسی) عاملی است که بیش از همه می-تواند موضوع انتصابات و جانشین-پروری را در سازمان مورد مطالعه و به طور کلی در دستگاه های دولتی و حاکمیتی دستخوش تحولات خود نماید.

(Teimouri et al, 2022) پژوهشی با هدف ارایه الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری انجام دادند. روش این پژوهش آمیخته (ترکیبی) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد بانک صادرات اصفهان است که تعداد 17 نفر با روش نمونه گیری هدفمند در فرایند مصاحبه مشارکت کردند و در بخش کمی، شامل همه مدیران عالی، سرپرستان حوزه ها و روسای شعب بانک صادرات اصفهان است که تعداد 400 نفر با روش نمونه گیری طبقه ای-تصادفی به منزله نمونه در این پژوهش مشارکت کردند. ابزار جمع آوری داده های مورد نیاز شامل مصاحبه و پرسش نامه بود. یافته های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف پذیری است. همچنین یافته های حاصل از معادلات ساختاری نشان دهنده این است که از میان مولفه های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین پروری است.

(Fayzi & Abdul Alipour, 2022) در تحقیق خود با عنوان جانشین پروری رهبری در سطوح مدیران عالی سازمان پرداختند. این پژوهش به روش مرور و کتابخانه ای، با بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی به بررسی موضوع جانشین پروری در سطوح مدیران عالی سازمان ها می پردازیم. نتایج تحقیق حاکی

از آن است که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین‌پروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تامین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین‌پروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین‌پروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

(Bano et al, 2022) در تحقیق خود با عنوان بهترین روش‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای سازمان‌های بزرگ و کوچک پرداختند. این مطالعه با استفاده از روش مرور متون سیستماتیک استاندارد انجام شده است. مطالعه حاضر بر بررسی جامع بهترین شیوه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که توسط همه نوع سازمان‌ها دنبال می‌شود، تمرکز دارد. هدف اصلی این مقاله توصیف بهترین شیوه‌های استاندارد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در هر سازمانی است. این مطالعه شواهد کافی برای استفاده از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به عنوان ابزاری در سازمان‌ها در فرآیند استخدام، استراتژی‌های حفظ کارکنان و توسعه آینده مدیریت ارشد در سازمان ارائه می‌کند.

(Ghazali et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان مروری بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در مؤسسه آموزش عالی در مالزی پرداختند. این مطالعه مدلی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در مؤسسات آموزش عالی را با مرور ادبیاتی که بر رابطه بین شایستگی فردی، آموزش، ویژگی شخصیتی و فرهنگ سازمانی این مطالعه نشان می‌دهد که پرورش استعدادها همراه با شایستگی در مؤسسه آموزش عالی، بخش مهمی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است. حتی اگر مؤسسه برنامه‌ای منظم داشته باشد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به آرامی پیشرفت نمی‌کند مگر اینکه آن مؤسسه جانشینی مایل، توانا و آماده داشته باشد. مدل‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی، طرحی برای ایجاد شایستگی لازم در حال و آینده و همچنین معیاری برای ارزیابی الزامات رهبر دانشگاهی ارائه می‌دهند.

(Dahlan Gunawan et al, 2021) در تحقیق خود با عنوان بررسی سیستماتیک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی پرداختند. هدف این مطالعه ترکیب مجموعه ادبیات مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در آموزش عالی است، به ویژه، این تحقیق که به بررسی رشد شیوه‌های جانشین‌پروری در بخش آموزش عالی می‌پردازد، که فرصت برابری را برای جنسیت‌ها فراهم می‌کند تا موقعیت‌های رهبری را تضمین کنند. ویژگی منحصر به فرد این مقاله این است که از طریق مرور سیستماتیک ۷۳ مطالعه مرتبط با جانشین‌پروری در آموزش عالی منتشر شده در مجلات علمی و پایان‌نامه‌ها از مخازن دانشگاه، رشد تحقیقات تجربی در مورد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را نشان می‌دهد. با این وجود، کار کنونی به سختی به کمبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای زنان در دانشگاه می‌پردازد، به ویژه در زمینه‌های منحصر به فردی که تفاوت‌های سازمانی، فرهنگی، و شخصی را به تصویر می‌کشد که به طور ناهمگون اجراها را زیر پا می‌گذارد. این مقاله از طریق ترکیبی از ادبیات، زمینه‌های تحقیقاتی را برای ارزیابی عوامل بازدارنده در مطالعات تجربی آینده پیشنهاد می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که مطالعات قوی بیشتر با استفاده از طرح اقدام پژوهی، شبه آزمایش و مداخلات آزمایشی ممکن است برای رسیدگی به بحران رهبری در آموزش عالی مرتبط باشد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای، از لحاظ گردآوری اطلاعات توصیفی و با شیوه پیمایشی - مقطعی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی و اداری پنج دانشگاه سراسری و آزاد به تعداد ۸۰۰۰ نفر می‌باشد، که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۶۶ نفر از آنان انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری به شیوه تصادفی خوشه‌ای می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه به تایید متخصصان رسید و از طریق تحلیل عاملی مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و AMOS صورت گرفت. یکی از مسائل مهم در مدل‌سازی معادلات ساختاری با آموس، بررسی برازش مدل به داده‌ها است. این مسئله از طریق شاخص‌های برازش مدل صورت می‌گیرد.

یافته های پژوهش

در به کارگیری روش آماری، ابتدا با استفاده از آزمون آماری کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها مورد آزمون قرار گرفت تا نوع روش آماری (پارامتری، غیر پارامتری) که باید استفاده شود مشخص می‌گردد و در صورت نرمال بودن داده‌ها یکی از مهم‌ترین پیش‌فرض‌های آزمون‌های پارامتریک برقرار می‌باشد.

جدول ۱. آزمون کولموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره k-S	سطح معناداری
جانشین پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور	۳۶۶	۳۰۹۰۱	۱۴۰۰۲۷	۱,۹۶۱	۰,۱۱۴
شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی	۳۶۶	۳۶۳۰۴	۶۵۸۱۷	۰,۶۴۳	۰,۰۹۹
تعیین خطامشی جانشین‌پروری	۳۶۶	۳۵۲۱۹	۶۴۳۸۹	۰,۵۱۸	۰,۰۸۴
بسترسازی ارزشی	۳۶۶	۳۶۲۱۶	۶۳۸۱۲	۰,۴۴۸	۰,۰۹۹
حمایت و پشتیبانی سازمانی	۳۶۶	۳۵۹۹۰	۵۹۶۸۹	۱,۰۰۹	۰,۱۲۸
برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین‌پروری	۳۶۶	۳۵۵۲۵	۶۰۶۱۶	۱,۱۲۳	۰,۰۹۳
شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها	۳۶۶	۳۵۴۴۳	۵۸۶۸۲	۰,۹۶۵	۰,۰۸۸
آموزش و بهسازی استعدادها	۳۶۶	۳۷۲۳۷	۶۴۱۹۳	۰,۸۸۶	۰,۲۰۰

با توجه به نتایج جدول فوق و سطوح معناداری به دست آمده هر یک از متغیرهای پژوهش که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد و توزیع متغیرها نرمال است و برای آزمون هر یک از متغیرها می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

سپس تحلیل عاملی استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد؛ به عبارت دیگر؛ آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. براساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ و نزدیک به یک و مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ باشد. خروجی این آزمون‌ها در جدول (۲) ارائه گردیده است.

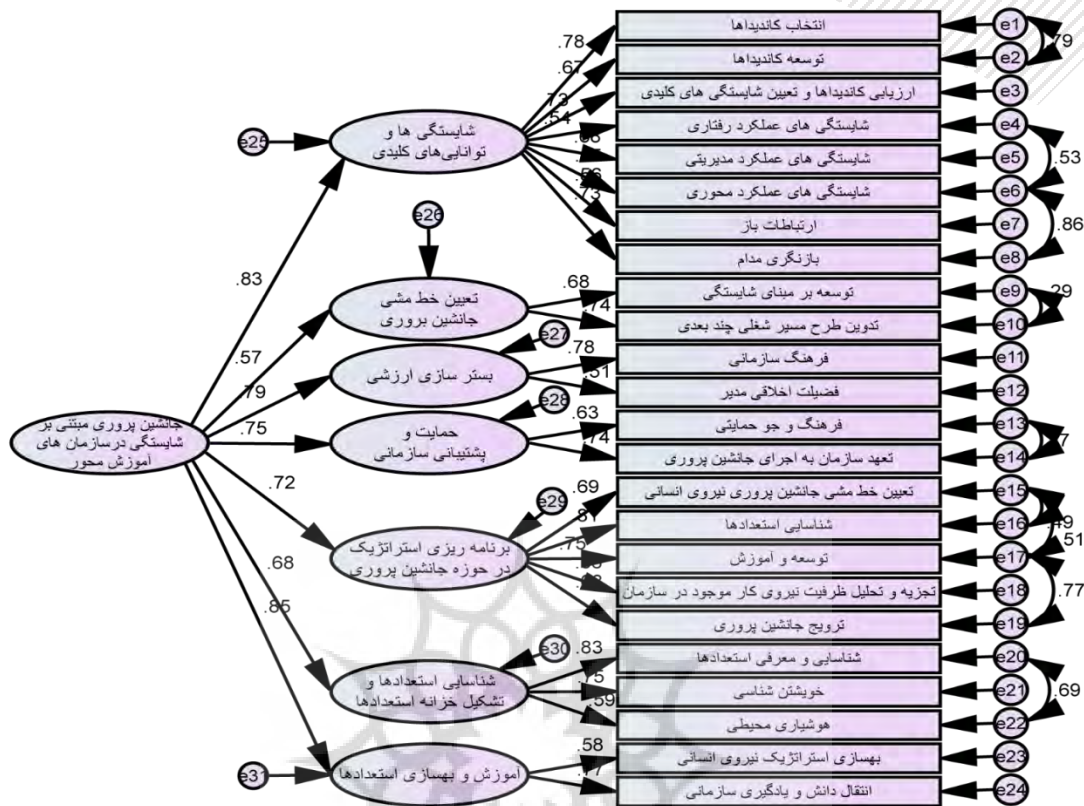
جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت برای داده‌های پرسشنامه‌های پژوهش

پرسشنامه پژوهش		آزمون بارتلت	پرسشنامه پژوهش
۰/۹۰۲	شاخص KMO	برای آزمون بارتلت	پرسشنامه پژوهش
۱۷۴۵/۹۰۸	مقدار χ^2		
۳۶۷	درجه آزادی		
۰,۰۰۰	سطح معناداری (Sig)		

با توجه به جدول (۲)؛ مقدار شاخص KMO برای پرسشنامه تحقیق بیشتر از ۰/۶ می‌باشد. لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای انجام تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت کمتر از مقدار ۰/۰۵ شده است. این مطلب نشان‌دهنده این موضوع است که؛ ماتریس داده‌ها یک ماتریس اتحاد نیست؛ به عبارت دیگر همبستگی کافی در میان داده‌ها برای تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه‌های پژوهش وجود دارد.

سپس بعد از بررسی و تأیید الگوهای اندازه‌گیری در گام اول، در گام دوم از معادلات ساختاری برای تست فرضیه‌ها استفاده شده است. برای آزمون معناداری سؤال‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی و سطح معناداری استفاده شده است. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم تخمین وزن رگرسیونی بر خطای استاندارد به دست می‌آید. براساس

سطح معناداری ۰/۰۵، مقدار مسیر بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد و کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو مهم شمرده نمی‌شود؛ و همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار سطح معناداری حاکی از تفاوت معنادار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۹ دارد.



P value (≥ 0.05) = .369
 Relative Chi-Sq (≤ 5) = 3.942
 NFI (≥ 0.9) = .926
 RFI (≥ 0.9) = .934
 GFI (≥ 0.9) = .921
 CFI (≥ 0.9) = .915
 IFI (≥ 0.9) = .932
 TLI (≥ 0.9) = .917
 RMSEA (≤ 0.1) = .082
 شاخص‌های برازش

شکل ۱. مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور

همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدل تحقیق از برازش مناسبی برخوردار است و سطح پذیرش شاخص‌ها برآورده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش برای مدل فرضیه‌های تحقیق (منبع: نگارنده)

RMSEA	CFI	TLI	IFI	GFI	CMIN/DF	P	
۰,۰۸۲	۰,۹۱۵	۰,۹۱۷	۰,۹۳۲	۰,۹۲۱	۳,۹۴۲	۰,۳۶۹	فرضیه‌های تحقیق
< ۰/۱	> ۰,۹۰	> ۰,۹۰	> ۰,۹۰	> ۰,۹۰	< ۵	> ۰,۰۵	سطح مناسب
مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	مناسب	نتیجه

در جدول (۳) شاخص‌های برازش مدل در الگویابی معادلات ساختاری ارائه شده است.

در توضیح مقدار کای اسکوئر (CMIN) الگو و سطح معناداری آن لازم است ذکر شود که هر چه مقدار کای اسکوئر کوچک‌تر باشد برازش الگوی تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت‌بخش‌تر و بهتر است. چنانچه مقدار P بزرگ‌تر از $0/05$ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که ساختار کوواریانس الگو به‌طور معناداری از ساختار کوواریانس مشاهده شده متفاوت نبوده و در واقع مقدار کای اسکوئر برای الگو قابل قبول است. با توجه به اینکه مقدار P برای اغلب الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از $0/05$ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است.

یکی دیگر از شاخص‌های برازش شاخص کای اسکوئر به‌هنجار شده (CMIN/DF) می‌باشد که مقدار بین ۱ تا ۵ آن می‌باشد. با توجه به اینکه مقدار CMIN/DF برای اغلب اندازه‌گیری بین ۱ تا ۵ می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر به‌هنجار شده برای الگوهای اندازه‌گیری مناسب است.

یکی از معتبرترین شاخص‌هایی که برای بررسی برازندگی الگو به کار می‌رود GFI یا شاخص نیکویی برازش است. این شاخص را می‌توان به‌عنوان مشخصه‌ای مشابه R2 در رگرسیون چند متغیری در نظر گرفت. هرچه GFI نزدیک‌تر به $1/00$ باشد الگو با داده‌ها برازش بهتری دارد. شاخص GFI برای الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از $0/90$ می‌باشد که نشان از برازش خوب داده‌ها از الگو دارد.

ماتریس باقیمانده یکی از ماتریس‌های مهمی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (الگو تدوین شده) و هم برازش جزئی (پارامتر تعریف شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده برای الگوهای مذکور کمتر از $0/05$ و مقدار کمی است که این نیز بیانگر خطای اندک الگوها و برازش قابل قبول آن‌ها است.

شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین $0/90$ تا $0/95$ به‌عنوان قابل قبول بودن الگو و مقادیر بالاتر از $0/95$ برای این شاخص به‌عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به الگو تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای همه الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از $0/90$ است که می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها به‌خوبی از الگوهای اندازه‌گیری حمایت می‌کنند.

شاخص توکر- لوئیس (TLI) یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین $0/90$ تا $0/95$ به‌عنوان قابل قبول بودن الگو و مقادیر بالاتر از $0/95$ برای این شاخص به‌عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به الگو تفسیر می‌شود. مقدار TLI برای همه الگوهای اندازه‌گیری بزرگ‌تر از $0/90$ است که می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها به‌خوبی از الگوهای اندازه‌گیری حمایت می‌کنند.

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد. الگوهای قابل قبول دارای مقدار $0/08$ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. برازش الگوهایی که دارای مقادیر بالاتر از $0/1$ هستند، ضعیف برآورد می‌شود. مقدار این شاخص برای الگوهای اندازه‌گیری کمتر از $0/08$ است که این شاخص نیز نشان از برازش خوب الگوها توسط داده‌ها دارد.

در نهایت با توجه به مطالب بالا می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به‌خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

بحث و نتیجه گیری

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است، اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به‌سرعت در حال تغییرند و نقش نیروی انسانی آموزش‌دیده و ماهر در این تحولات غیرقابل انکار است که در نظام کنونی ارزیابی و ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعالی است. اگر توسعه و آموزش منابع انسانی را یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقای عملکرد سازمان بدانیم، واضح است که بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آنان تا چه اندازه راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان خواهد بود. لذا با سنجش و اندازه‌گیری عملکرد افراد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به‌منظور تحقق یافتن اهداف و وظایف سازمانی که این ارزیابی مشخص می‌کند که افراد با چه دقتی در حال انجام دادن مشاغل فعلی خود هستند. جانشین‌پروری، ابزاری برای بهبود فرآیندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده‌نگر نیز داشته و افراد موردنیاز برای حال و آینده را توأمان شناسایی نموده و پرورش می‌دهد و به‌طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را باید به‌عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندها توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. مدیران سازمان باید الزامات کار فعلی را در سمت‌های اصلی ارزیابی و این مسئله را روشن کنند که سمت‌های اصلی مدیریتی

در کجای سازمان موجود است در واقع، رهبران قبل از اینکه برای آینده برنامه‌ریزی کنند، ضروری است که از وضعیت فعلی سازمان آگاه باشند و برای آنکه بتوانند به شکل مؤثری برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند، باید به الزامات کار در سازمان و نقاط قوت و ضعف استعداد رهبری آگاه باشند. در این صورت است که می‌توان به وضعیت مطلوب رسید.

نتایج نشان داد ۷ متغیر (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین بروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه جانشین بروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) از برآزش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند. باتوجه به نتایج به دست آمده، پژوهش حاضر با نتایج (Khodaparast et al, 2024) (Amini et al, 2022) (Dehaghi et al, 2023) (Rahimi & Sadeqiarani, 2023) (Ismailzadeh et al, 2023) (Milaninejad & Jalalundi, 2023) (Janahmadigol et al, 2022) (Mohammadi Dayani et al, 2022) (Teimouri et al, 2022) (Fayzi & Abdul Alipour, 2022) (Bano et al, 2022) (Ghazali et al, 2021) (Dahlan Gunawan et al, 2021) همسو می‌باشد. (Rahimi & Sadeqiarani, 2023) نشان دادند که وضعیت کلی شرکت آبفای کاشان بر اساس شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های مدیریتی-سازمانی نشان‌گر این است که شرکت آبفای کاشان در شایستگی‌های تعلق و وفاداری سازمانی، هوش اخلاقی و تعهد کاری بیشترین امتیاز و در شایستگی جانشین بروری و مدیریت افراد، مدیریت عملکرد و مدیریت پروژه کمترین امتیاز را دارا می‌باشد. (Janahmadigol et al, 2022) نشان دادند که ۲۳ عامل شناسایی شده دارای شدت تأثیر بالا بر مدیریت جانشین بروری قرار گرفتند که چند مورد از مهمترین آنها به ترتیب شامل: مدیریت تغییر و مدیریت فرایند، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی، مدیریت مسیر شغلی، قصد جانشینی بین نسلی، شایستگی مدیران، عدالت، سبک تصمیم‌گیری عقلایی و عامل انگیزشی بود لذا توصیه می‌شود سازمان‌ها با توجه به مهم‌ترین این عوامل، زمینه‌های لازم برای تصمیم‌گیری هدفمند جهت اجرای برنامه جانشین بروری و رشد و توسعه بهینه را فراهم آورند. (Fayzi & Abdul Alipour, 2022) نشان دادند که وجود بحران‌های کاری غیرقابل پیش‌بینی، نظیر از دست دادن نیروهای مستعد، ترک مشاغل به دلایل مختلف و نیروی کار چند نسل، جانشین بروری را در سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای رفع نیازهای آینده سازمان به یک ضرورت تبدیل کرده است. برای حصول اطمینان از اینکه افراد شایسته برای مشاغل مناسب، در مکان‌ها و زمان‌های مناسب به منظور تأمین نیازهای سازمانی در دسترس هستند باید برنامه‌های جانشین بروری اجرا شود. برای موفقیت آمیز بودن فرایند جانشین بروری، این برنامه باید هدف داشته باشد و مرتبط با اهداف سازمان و متناسب با منابع و با توجه به نیازهای هر سازمان طراحی شود و همچنین به سطح مناسب تعامل، حمایت مالی و حمایت مدیران ارشد سازمان بستگی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مدیران با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان تلاش نمایند و بدین گونه که سازمان بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ برای توسعه‌سازمانی چه نیروهایی مورد نیاز است. همچنین موارد زیر مورد توجه قرار گیرد.
- ارزیابی کاندیدها در تحقیقات قبلی مغفول مانده بوده است لذا پیشنهاد می‌گردد تا قبل از آغاز فرایند جانشین بروری، کاندید مورد نظر مورد ارزیابی قرار گیرد که آیا توانایی و استعداد لازم برای شرکت در این فرایند و پروسه را دارد یا خیر و آیا می‌تواند جانشین مناسبی باشد یا خیر و توانایی لازم برای اداره آن شغل یا پست را ندارد.
- برای ارتقاء کارکنان و جانشین نمودن آن‌ها در پست‌های بالاتر برنامه‌های مدون داشته باشند و این برنامه صورت طرح برنامه‌ای پذیرفته شده از سوی مدیران نهادینه گردد.
- مدیران با به‌کارگیری سیستم ارزیابی نیرو و ارتقا از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی و انعقاد قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را در دستور کار خود قرار دهد.
- نظر خواهی از افراد صاحب نظر می‌تواند در برخی موارد مؤثر واقع شود. برخی مدیران و افراد صاحب نظر که به خوبی از شرایط و فعالیت‌های سازمان مطلع هستند، می‌توانند در شناسایی افراد مناسب به سازمان کمک کنند. یکی دیگر از مزایای این روش، مشارکت مدیران در فرایند طراحی برنامه جانشین بروری است.
- با توجه به اینکه منابع انسانی ارزشمندترین دارایی هر سازمان می‌باشد و استفاده صحیح و مناسب از این دارایی، یک مزیت رقابتی پایدار به حساب می‌آید، پس لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران به این دارایی سازمان توجه بیشتری کنند با ارزیابی عملکرد آنان برای رسیدن به مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز تلاش شود همچنین پیشنهاد می‌شود قبل از ارزیابی عملکرد پاداش‌هایی را در نظر بگیرند که انگیزه لازم را پدیدآورده و عملکرد خود را ارتقا دهند.

Reference

- Ahmad, A.R., & Keerio, N. (2019). The Culture-Succession Model: The Factors Affecting Implementation of Succession Planning In Malaysian Public Universities. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. <http://www.doi.org/10.35940/ijeat.A1356.109119>
- Almessabi, B. N. (2017). Critical factors in leadership succession planning: securing the human resources future for government organisations in the abu dhabi emirate. UAE (Doctoral Dissertation). Southern Cross University.
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R. & Mohammadian, F. (2023). Conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring (studying the field of professional and championship sports). *Sports Management Studies*, doi: 10.22089/smrj.2023.13812.3786 .(In Persian).
- Azar, A., & Khorrami, A. (2021). Provide a Framework of the Success Factors of Succession Planning in Knowledge - Based Organizations. *ORMR* 2021; 10 (3) :1-23
URL: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-42886-fa.html> .(In Persian).
- Bano, Y., & Omar, S.S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. DOI: [10.36941/mjss-2022-0013](https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013)
- Beygi, K., & Afsharnejad, A., & Majidi, M., & Tadbiri, S. (2022). Designing a Succession Model in the Customs Organization with the Foundation's Data Approach, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2022;6(3):447-462. URL: <http://islamiclifej.com/article-1-1658-fa.html>
- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Daniali De Hoz, M., & Allameh, S.M., & Safari, A. (2018). Designing a succession management model with foundation data approach. *Journal of Change Management*, 10 (19), 105-140. doi: 10.22067/pmt.v10i1.61676 .(In Persian).
- Diya, V. R., & Mansor, M. (2019). Review of history succession planning: replacement planning, talent management and workforce planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (9), 1298–1303. DOI:10.6007/IJARBS/v9-i9/6463
- Fayzi, H., & Abdul Alipour, A. (2022). Succession of leadership at the level of senior managers of the organization, 9th National Conference of Modern Studies and Research in Human Sciences, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1562188> .(In Persian).
- Ghazali, M. T., Rahman, S. A. A., & Ghani, M. A. (2021). A Review on Competency-Based Succession Planning at Higher Education Institution in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 1634–1651.. <https://doi.org/10.6007/ijarbss%2Fv11-i9%2F11120>
- Ghiyasi Nadushan, S., & Pardachi, M.H., & Dari, B., & Farastkhah, M. (2012). A reflection on the establishment of the management succession system in the university, a model derived from the data foundation theory. *Research in educational systems*, 6(19), 7-49. (In Persian).
- Haji Lee, R. (2022). Investigating the impact of employee talent management on succession planning in education in Urmia city, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/151105> . (In Persian).
- Ismailzadeh, M., & Khandozi, B., & Sanaipour, H. (2023). Presenting the succession model of skill training in family businesses in Khorasan Razavi food industry. *Skill Training Quarterly*, Volume: 11, Number: 44. 230-193, <https://civilica.com/doc/1771186> .(In Persian).
- Janahmadigol, M., & Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2022). Identifying the most important factors affecting succession management in organizations with a meta-analysis approach. *MEO* 2022; 11 (3) :179-205
URL: <http://journalieaa.ir/article-1-418-fa.html> .(In Persian).

- Khodaparast, M., & Kiakojouri, D., & Mortazavi amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. doi: 10.22034/jmep.2024.384659.1160. (In Persian).
- Milaninejad, H., & Jalalundi, M. (2023), success factors of succession in a private company in the field of electronics, the second international conference on key researches in management, accounting, banking and economics, Mashhad, <https://civilica.com/doc/1705653>. (In Persian).
- Modresi, Y., & Seyednaghavi, M.A. (2021). Designing a succession management model in public universities of Semnan province. *Business Management Quarterly*, 13(52). <https://civilica.com/doc/1381763>. (In Persian).
- Mohammadi Dayani, M., & Khashei, V., & Zahedi Rad, M. (2022). Discourse Analysis of Succession Planning in a Governmental Organization with Critical Approach. *Public Administration Perspective*, 13(2), 117-139. doi: 10.52547/jpap.2021.220481.1060. (In Persian).
- Mostafapour, Z. (2018). Succession based on merit selection is a step towards organizational transformation, the second international congress and the third community empowerment conference in the field of humanities and educational studies, Tehran, <https://civilica.com/doc/772255>. (In Persian).
- Rahimi, H., & Sadeqiarani, Z. (2023). The design of model of succession management system in Water and Sewage Industry (Case study: Water and Sewage Company in Kashan). *Kashan Shenasi*. doi: 10.22052/kashan.2023.252499.1072. (In Persian).
- Rayburn, W.F., & Grigsby, K., & Brubaker, L. (2015). The Strategic Value of Succession Planning for Department Chairs. *Academic medicine : journal of the Association of American Medical Colleges*, 91 4, 465-8. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000990>
- Sina, F. S., & Mohammadi Chalmardi, H., & Emadian, S. O. (2021). The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province, *Managing Education in Organizations*, 10 (2): 109-130. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-224-fa.html> (In Persian).
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043. (In Persian).
- Yenney, Caolfionn B. (2018). A Guide for Leaders in Higher Education: Core Concepts, Competencies, and Tools, *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55:2, 240-242, DOI: <https://doi.org/10.1080/19496591.2018.1421205>